

TARI Ernő

## A RENAULT-NISSAN „HÁZASSÁG” – STRATÉGIAI SZÖVETSÉG, VÁLLALATFELVÁSÁRLÁS VAGY RÉSZLEGES FÚZIÓ?

A szerző tanulmányában az autóipar egyik legjelentősebb stratégiai szövetségének(?) létrejöttét, megvalósulásának körülményeit és elért eredményeit elemzi. Bemutatja e folyamat legfontosabb szereplőit, vizsgálja az értékesítési és pénzügyi eredményeket.

Tokió, 1999. március 27.: a Renault és a Nissan ezen a napon kötött egyezséget az ázsiai szigetországban arról, hogy a francia autógyártó 33 milliárd frankot (ötmilliárd eurót) fizet a japán Nissan Motor 36,8 százalékos, valamint a Nissan Diesel (a Nissan Motor teherautó részlege) 22,5 százalékos tulajdoni hányadért. A Renault emellett opciót kapott a Nissan öt európai finanszírozó leánycégeinek megvásárlására is. A megállapodásban egyidejűleg rögzítették, hogy a francia autógyártó nem felel a Nissan korábbi adósságaiért, tulajdoni részesedése viszont vétőjogot biztosít számára a japán vállalatot érintő bármely stratégiai döntésnél.

Az 1990-es évtized vége felé, a komoly nehézségekkel küzdő Nissan már egy ideje felvásárlási „célpontnak” számított a világ legnagyobb gépkocsigyártóinak menedzserei szemében. Az ezen időszakban zajló autóipari konszolidációs folyamat jelentős állomásainak tekintették a szakértők – többek között – a német Daimler-Benz és az amerikai Chrysler fúzióját (1998. november), valamint a Ford akvizíciós lépéseit (a Ford Motor még 1996-ban növelte 34 százalékra a japán Mazdában előzőleg szerzett kisebbségi részesedését, és 1999 elején vásárolta meg a svéd Volvo személygépkocsi üzletágát). E tranzakciók nyomán joggal lehetett várni, hogy további felvásárlásokra, egyesülésekre, illetve stratégiai távlatú kooperációkra kerül sor az iparágban.

A japán autógyártók az 1980-as években még vezető versenypozíciókat töltöttek be a világon, lépésről-lépésre hódítva meg újabb piaci „hadállásokat” Ázsiában, az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában. A detroiti „Három Nagyok” (General Motors, Ford, Chrysler) akkoriban egymás után léptek stratégiai partnerségre a japán versenytársakkal (Toyota, Mitsubishi, Mazda), hogy elsajátítsák szövetségüktől a műszaki fejlesztés és a termelésszervezés élenjáró módszereit. Nem egészen egy évtizeddel később azonban gyökeresen megváltozott a helyzet: a japán autóipar időközben jelentősen meggyengült (különböző iparági és nemzetgazdasági okok miatt), s az – 1997-ben még kilenc hazai versenytárs céget számoló – ágazat nagyon sebezhetővé vált a világszerte kibontakozó globalizációs küzdelmekben.

### A Renault-Nissan összefogás motivációs tényezői

#### A Renault és a Nissan versenyhelyzete

A hagyományosan állami tulajdonú Renault fejlődését a „nemzetközi vállalat” történő átalakulás stratégiája határozta meg az 1970-es években. E törekvés során idővel sikerült az árbevétel több, mint ötven százalékát exportból biztosítani a francia cégnek. A következő évtized közepétől két prioritást jelölt meg a Renault vezetése, éspedig a minőséget és az innová-



ciót. A jelzett célkitűzések teljesülésére utaltak a későbbiekben olyan népszerű autómodellek, mint a Twingo, az Espace és a Mégane Scénic. (Tari – Buzády, 1996) Mindazonáltal az 1990-es évek elejéig nem sikerült a termelékenység színvonalát a kívánatos mértékben emelni, továbbá a Renault változatlanul európai bázisú gépkocsi-gyártó maradt, hiszen autójának 80–85 százalékát Európában értékesítette.

A cég fejlődésének Louis Schweitzer elnök-vezérigazgatói kinevezése adott 1992-től impulzust. Döntően Schweitzer kezdeményezte és irányította azt a többéves átszervezési programot, melynek végrehajtásával 40 ezer alkalmazottjától vált meg 1997-ig a Renault. Az autókonzern részleges privatizációja 1996-ban kezdődött el: a hazai és külföldi intézményi befektetők részvényvásárlásai nyomán a francia állam tulajdona előbb 44 százalékra, majd 38 százalékra, és újabban (2002 tavaszán) 27 százalékra csökkent. (NAPI Gazdaság, 2002a) A csúcsmenedzsmet 1998-ban hirdette meg új jövőképét, amely elképzelés szerint a Renault – középtávon – a versenyképesség tekintetében Európa legelső autógyártója lesz. A jövőkép elérését szolgáló újabb reorganizáció egy hároméves költségcsökkentési program kidolgozásával indult el: a húszmilliárd frank megtakarítását előirányzó terv realizálását Carlos Ghosn termelési vezérigazgató-helyettesre, a Michelin gumipari cégcsoporttól 1996-ban „átigazolt” menedzserre bízta. Az eredetileg bányamérnök végzettségű Ghosn olyan eredményesen kezdte megvalósítani a programot, hogy a menedzser személyét később már csak „költséggyilkosként” emlegették – elismerően – a Renault-nál.

A Renault konszern 1987 és 1998 között folyamatosan nyereséges volt (az 1996-os évet kivéve). A francia cég a tizedik helyet foglalta el a világ legjelentősebb autógyártóinak 1997. évi rangsorában, 1,4 millió előállított személygépkocsival és könnyű haszonjarmúval. (1. táblázat) A huzamosan profitábilis működésnek köszönhetően a Renault nem halmozott fel adósságot, s készpénzállománya 1,9 milliárd euróra rúgott 1997 végén. (Barnard, 2000)

A Nissan jelentős részt vállalt a második világháború utáni japán motorizáció előrelendítésében, gyorsuló fejlődésében, különösen a kisebb méretkategóriájú személygépkocsik piacának bővítése terén. A cég első ízben az 1970-es évek energiaválságából profitált külföldön, amikor az alacsony fogyasztású „Sunny” kiskocsit nagy mennyiségben exportálta az Egyesült Államokba. A következő időszakban a Nis-

1. táblázat

**A világ legnagyobb autógyártóinak rangsora  
1997-ben, a legyártott személygépkocsik és könnyű  
haszonjarművek darabszáma alapján**

Rangsor	Vállalat (vállalatcsoport) megnevezése	Termelés (ezer db)
1.	General Motors	7.774
2.	Ford	6.543
3.	Toyota	4.013
4.	Volkswagen	3.931
5.	DaimlerChrysler	3.595*
6.	Nissan	2.612
7.	Honda	2.291
8.	Fiat	2.431
9.	Peugeot (PSA)	1.608
10.	Renault	1.421

\* Az 1997-ben még különálló Daimler-Benz és Chrysler termelése együtt.

Forrás: Lavin (1998)

san fejlesztő mérnökei élen jártak a biztonsági felszerelések és környezetvédelmi műszaki megoldások tökéletesítésében, valamint a gyártási technológiák korszerűsítésében. Az 1980-as években két stratégiai-  
lag fontos termelőbázist létesített a japán autógyártó más kontinenseken: az egyik termelőüzem az Egyesült Államokban (Tennessee állam) épült fel, a másik gyártóbázis a nagy-britanniai Sunderland-ben létesült. Később folytatódott az összeszerelő és alkatrészgyártó üzemek külföldi telepítése, s az 1990-es évtized végén már 17 országban működtetett termelőegységeket a Nissan Motor. Hasonlóképpen részben külföldön lokalizálta kutatási-fejlesztési tevékenységét az – időközben a második legnagyobb japán járműgyártóvá fejlődött – autóiipari konszern. A teljes modellválasztékot kínáló vállalatcsoportot 1997-ben a harmadik helyet elfoglaló Toyota mögött a világ hatodik legnagyobb gyártójaként rangsorolták, 2,6 millió legyártott személygépkocsival és kishaszonjarmúval. (1. táblázat)

Az imponálónak tűnő termelési volumenek és a gyártás magasfokú műszaki színvonala ellenére, a Nissannál már hosszabb ideje gazdálkodási problémák merültek fel. Az eladott Nissan személyautók piaci részesedése nemcsak Japánban csökkent évről-évre, hanem a szigetországon kívüli régiókban szintén tért veszített a konszern. Ily módon a Nissan eredményei az 1992/93-as üzleti évtől rendre veszteséges működést jeleztek (az 1996/97-es üzleti év kivételével). A Nissan Motor kénytelen volt módosítani a március 31-vel záruló 1998/99-es üzleti évre szóló forgalmi és



nyereség előrejelzéseit is, miután radikálisan visszasetett a belföldi értékesítés, továbbá az anyacégnek át kellett vállalnia egyes leányintézményei veszteségét. Az utóbb említett üzleti évre ezért az anyavállalatnak 35 milliárd yen deficitet jósoltak a megfigyelők. (Ono, 2000)

#### Az együttműködés szükségessége – partneri erősségek és gyengeségek

Amikor 1998 tavaszán napvilágot láttak a Daimler-Benz és a Chrysler tervezett fúziójáról szóló híradások, néhány szakértő figyelmeztető szándékkal mutatott rá, hogy a Renault – Európa legkisebb, full-line autógyártójaként – „egyedül” tevékenykedik az iparágban. A francia konszern első számú vezetője, Schweitzer azonban sietett leszögezni, hogy a Renault „nem eladós”, ugyanakkor nem zárta ki annak lehetőségét, hogy az irányítása alatt álló cég hosszabb távú, szoros együttműködést alakítson ki valamely más, jelentős autógyártóval. (Lavin, 1998)

*A korábbi években a Renault többször kezdeményezett tartós együttműködést az európai versenytársakkal. Ilyen kooperáció keretében állított elő automata sebességváltókat a Renault és a Volkswagen, vagy fejlesztett ki egy különleges műszaki megoldású motortípust a Renault, a Peugeot és a Volvo. Az utóbbi konstrukció, a hathengeres V6 motor gyártása még 1974-ben kezdődött el a Peugeot-Renault közös vállalatban (Française de Mécanique), ezt követően pedig két évtizeden keresztül szerelték be a motort a francia és svéd partnerek a nagyobb méretkategóriájú, saját tervezésű és értékesítésű személygépkocsikba. (Tari, 1998)*

*A Renault, a kisebbségi kereszt tulajdonlással is megerősített együttműködés nyomán határozott úgy, hogy teljes fúzió révén egyesíti erőforrásait a Volvo céggel. A francia és a svéd gyártó 1993 szeptemberében jelentették be „házasságukat”, a személygépkocsik és kereskedelmi célú nehézjárművek gyártásának tervezett egyesítésével. Hat hónappal később azonban a skandináv cég legnagyobb svédországi részvényesei – hazafias érzelmektől vezéreltetve – megghiúsították a vállalategyesülést. Ettől kezdve a Renault óvatosabb magatartást tanúsított a fúziókkal szemben. (Például az egyes iparági szakértők által javasolt Renault-PSA Peugeot-Citroën összeolvadás gondolatát azért vetette el, mert tisztában volt a felmerülő politikai, forgalmazási, vala-*

*mint szervezeti kulturális akadályokkal. A két francia rivális autógyártó szervezeti-jogi különállásának megszüntetése főleg politikai okokból tűnt kivihetetlennek 1997 derekától: a méretgazdaságossági előnyök érvényesítésével járó tömeges elbocsátások ugyanis az ismét hatalomra került, szocialista irányultságú koalíció merev ellenállásába ütköztek volna.) (Figyelő, 1997)*

A Renault számára világossá vált 1998-ban, hogy Európán kívüli partnerre lesz szüksége, hiszen – amint erre utaltunk – a francia autógyártó tevékenysége tradicionálisan a vén kontinensre összpontosult. A Nissan legalább is két szempontból alkalmasnak tűnt a stratégiai távlatú összefogásra. Egyfelől a japán autógyártó aktivitása főként az ázsiai-óceániai, valamint az észak-amerikai térséghez kötődött, s a Renault joggal számíthatott a „földrajzi szinergiák” nyújtotta előnyökre. Másfelől a Nissan fejlett gyártási technológiáját is vonzónak tekintette a Renault, jövőbeli műszaki-szervezési intézkedéseinek jobb előkészítéséhez.

Összehasonlítva a főbb vállalati funkcionális területeket a két autógyártó között, elsőként a kutatási-fejlesztési tevékenységre indokolt figyelmet fordítani. A Renault K+F tevékenységében mindenekelőtt a formatervezés képviselt kiemelkedő színvonalat; a francia design „termékenyítő hatása” a Nissan tervezői számára azért jelenthetett szakmai ösztönzést, mert a japán cég személyautóinak formatervezése egy idő óta nem tartott lépést a divattal. A Nissan kutató-fejlesztő gárdája viszont főleg a motortechnológiai „engineering” területén lépett előre a korábbi években, amely szakmai kompetenciákból különösen a terepjárók és kisteherautók fejlesztése számára „meríthetett” ismereteket a Renault.

A beszerzési funkciót tekintve másodikként, a Nissan az egy-két évtizeddel korábban úttörőnek számító „keiretsu” rendszert működtette az 1990-es évek végén is, nagyszámú beszállítóval és a hozzájuk fűződő szövetvényes kisebbségi tulajdonosi kapcsolatokkal. A Renault ellenben radikálisan szűkítette az alvállalkozók körét az ezredfordulóig, miközben – a magas minőségi standardok és a just-in-time szállítások biztosítása érdekében – új, bizalmi-partnerségi alapokra helyezte a beszállítókkal folytatott kooperációt.

A termelési funkció összehasonlítása kapcsán az mondható el, hogy a gyártási technológia műszaki színvonala tekintetében a Nissan – tartva lépéselőnyét a Renault-val szemben – még mindig a világ élvona-



lához tartozott az 1990-es évek végén. A Sunderland-ben évek óta működő leányvállalat a leghatékonyabban termelő autógyártó egységnek számított Európában, s az amerikai Tennessee államban korábban felépített Smyrna-i gyártóbázist, valamint a mexikói Aguascalientes-ben lévő termelőüzemet változatlanul a világszűk közé sorolták. (HVG, 1999a) Nagy hátrányt jelentett viszont a Nissan számára a krónikus kapacitásfelesleg: például a Japánban működő termelőüzemek évente csaknem egymillió darabbal több személygépkocsi előállítására voltak képesek, mint amennyi Nissan személyautó a felkelő nap országában ténylegesen gazdára talált.

A termelő kapacitások egyeztetett kihasználásának lehetősége ily módon előnyösnek tűnt a Nissan számára, de a Renault is indokoltan számolhatott az újabb piacokon való megjelenés, továbbá a költségcsökkentés előnyeivel. Azokban a földrajzi régiókban, ahol a Renault és a Nissan egyaránt rendelkezett termelőrésszel, mód nyílt a jövőben – költségta-  
karékosági megfontolásokból – egyes gyárak leállítására, vagy – növekvő kereslet esetén – a Nissan kapacitásfeleslegének lekötésére (a francia fél részéről). Ez utóbbi lehetőséggel ugyancsak élhetett a Renault azokban a régiókban, ahol a megelőző időszakban nem folytatott termelő tevékenységet, a Nissan viszont már korábban kiépítette termelő bázisait. (Direct, 1999)

A marketing-értékesítési funkciók összevetésénél szembe-  
tűnő különbség mutatkozott a jól menedzselte Renault márkanév javára, a Nissan által elhanyagolt termékimage tevékenységhez viszonyítva. Jellemző, hogy 1998-99-ben egyes Nissan-modelleket kereken ezer dollárral alacsonyabb áron értékesítettek az Egyesült Államokban, mint a versenytársak azonos kategóriájú gépkocsijait. Az ilyen és ehhez hasonló anomáliák mögött az a gyakorlat húzódott meg, hogy – egységes marketingstratégia hiányában – a japán cégcsoport marketingmenedzserei a világ különböző részein eltérő és kevésbé hatékony márkanév-reklám módszereket alkalmaztak az autóvásárlók megnyerésére. A Nissan tulajdonképpen a szükségesnél jóval több figyelmet fordított a versenytársaira, tehát inkább azok kihívásainak akart megfelelni, mintsem a fogyasztók igényeinek.

### A Renault-Nissan házasság létrejöttének kronológiája

#### Előzetes és érdemi tárgyalások

A Renault és a Nissan közötti együttműködési megállapodás aláírását nyolc hónapig tartó tárgyalássoro-

zat előzte meg.\* A tárgyalások menetére visszatekintve, négy szakasz rajzolódott ki a megfigyelők számára (Flament-Fujimura-Nilles, 2001):

- 1998. június-július: a tapogatózó megbeszélések során mindkét fél vázolta elvárásait egy lehetséges stratégiai partnerséget illetően.
- 1998. július-szeptember: a kijelölt munkacsoportok – alapos vizsgálódás után – megjelölték azokat a területeket, amelyeknél szinergiák elérésére nyílik lehetőség. Az elemzés nyomán született „memorandum” a Renault szakértőit jelölte ki a tervezett együttműködés gazdasági előnyeinek számszerűsítésére.
- 1998. szeptember-december: a szinergiahatások közgazdasági értékének kvantifikálását követően a felek „szándéklevélben” rögzítették arra vonatkozó elkötelezettségüket, hogy az elkövetkező három hónapon belül végleges megállapodásra jutnak.
- 1998. december–1999. március: az ezen időszakban folytatott végső tárgyalások eredményeként a Renault és a Nissan igazgatótanácsai 1999 tavaszán jóváhagyták az együttműködési megállapodásban foglalt közös célokat és intézkedéseket.

#### A megállapodás

A stratégiai összefogásról szóló megállapodási okiratot, a francia kormány jóváhagyó támogatását is élvező Renault részéről Louis Schweitzer, a Nissan részéről Yoshikazu Hanawa – mindketten vállalatuk elnök-vezérigazgatói – írták alá. „Történelmi pillanat ez a Renault számára” – hangsúlyozta Schweitzer, japán kollégája pedig a „szövetség teljesen új formáját” emelte ki az ünnepélyes aktus alkalmával.

A megállapodás kulcselemei a következők:

- A Nissan konszern hatékony működését elősegítendő, a Renault 605 milliárd yen (5,1 milliárd dollár) értékű részvényvásárlással járul hozzá a japán cégcsoport adósságainak csökkentéséhez. A Renault egyben opciót kap arra, hogy az elkövetkező öt évben meghatározott mértékben növelje tulajdoni hányadát.
- A Nissan szintén opciós jogot nyer a Renault bizonyos mennyiségű részvényeinek jövőbeli birtoklására.
- A Nissan eredményes átszervezése érdekében Carlos Ghosnt kinevezik a japán konszern második számú vezetőjévé (Chief Operating Officer), és be-

\* Részben ugyanezen időszak alatt tárgyalások folytak a Daimler Chrysler és a Nissan között is, a német-amerikai konszern azonban 1990 március elején bejelentette visszalépését a tervezett összefogástól.



választják a Nissan tíztágú igazgatótanácsába. A ki-nevezéssel egyidejűleg további két felsőszintű Renault-menedzser kerül át a Nissan vezérigazgató-ságához, a terméktervezési és stratégiai, valamint a beruházási és pénzügyi területek vezető poszt-jaira. (Az utóbb említett két menedzsert szintén delegálják a Nissan igazgatótanácsába.)

- A Nissan elnök-vezérigazgatóját beválasztják a Renault igazgatótanácsába.

A megállapodás a továbbiakban hangsúlyozza: „A Renault és a Nissan között létesülő kapcsolatok hoz-zájárulnak ahhoz, hogy a partnerek kölcsönösen ver-senyelőnyre tegyenek szert a pozitív szinergikus hatá-sokból. A szinergiák a beszerzési, a gyártási és a kuta-tási-fejlesztési folyamatok, valamint a földrajzi régiók tekintetében jutnak érvényre. A két fél együttesen fej-leszt ki a jövőben közös gépkocsi padlózásokat és mechanikus komponenseket. A Renault és a Nissan az-zal számol, hogy a szinergiák révén 3,3 milliárd dollár megtakarítást érnek el a 2000–2002 közötti időszak-ban”. (Renault SA, 2000)

A megállapodás aláírását követő néhány hónapon belül került sor a Renault éves közgyűlésére. Ezen az összejövetelen választották a francia autógyártó igaz-gatótanácsának tagjává Hanawát, a Nissan elnökét, aki ez alkalomból kijelentette: „a japán vállalatcsoport minél előbb szeretne ugyanakkora tulajdoni hányad-hoz jutni a Renault konszernben, mint amely része-sedéssel a francia partner rendelkezik a Nissanban”. (A „kiegyensúlyozott kereszttulajdonlás” megvalósítá-sának szándékát mindkét fél több ízben is hangoztatta azóta, hogy a Renault stratégiai tulajdonhányadot szer-zett partnere tőkéjében, de konkrét részesedési há-nyadot és akvizíciós időpontot nem jelöltek meg a Nis-san számára.)

## Felkészülés a stratégiai együttműködésre

### Döntési és koordinációs mechanizmusok kialakítása, átfogó helyzetfelmérés

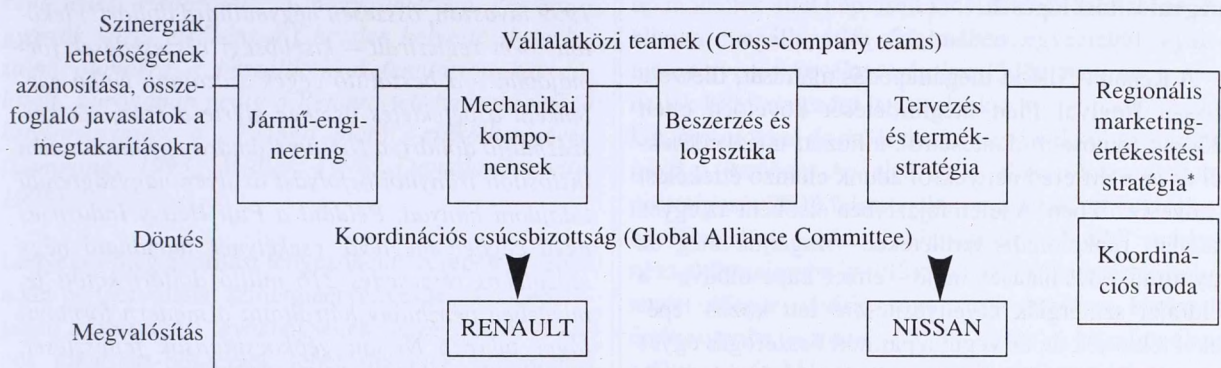
Az együttműködési megállapodás értelmében Carlos Ghosn 1999 májusában érkezett a Nissanhoz, és – a Renault-tól magával hozott húszfőnyi mene-dzseri csapattal karöltve – haladéktalanul hozzálátott a japán konszern átvilágításához. „Kívülálló”, nem-japán felső vezetőként támaszkodni kívánt az elemző munkában a Nissan vonalbeli és funkcionális me-nedzsereire is, ezért rövidesen kezdeményezte az általa „cross-functional csapatok-nek” nevezett koordinációs hálózat létrehozását. Összesen kilenc, a különböző

vállalati tevékenységi területek szakembereit össze-fogó team megszervezésére került sor (például a „Business Development” elnevezésű team munkájá-ban a terméktervezési, a motortechológia fejlesztési, a gyártási és a marketing-értékesítési részlegek képviselői vettek részt). Egy-egy team tagjait a Nissan középszintű menedzsereinek köréből választották ki, maximálisan tíz fős csoportok kialakításával. Az ala-pos, mélyreható helyzetfeltárás érdekében a csapatok to-vábbi alcsoportokat (subteams) hoztak létre maguk körül, ugyancsak legfeljebb tíz-tíz fős létszámmal. Így például a „Manufacturing” team négy alcsoportban vizsgálta a kapacitások, a termelékenység, a fix költsé-gek és a termelő beruházások helyzetét, illetve alakulását. (Ghosn, 2002)

*A cross-functional csapatok nem kaptak döntésho-zatali jogkört, ugyanakkor önálló mozgásteret élvez-tek a problémaazonosítás és a javaslatok megfogal-mazása terén. E munkacsoportok egy kilenctágú „végrehajtó bizottságnak” dolgoztak ki javaslatokat a Nissan nyereséges működését célzó megvalósítási terv összeállításához. Ghosn – biztosítandó a „funk-cióközi” csapatok szakmai tekintélyét – minden egyes munkacsoport élére két „leadert” delegált a végre-hajtó bizottság tagjai közül. A csapatvezetők azonban nem avatkoztak be aprólékosan a javaslattevő cso-portok munkájába; a tényleges átvilágítást az „egy-szerű” csapat-tagok végezték, akik közül egy kijelölt menedzser (ún. „pilot”) programozta a soron követ-kező feladatokat. Maga Ghosn – korábbi átszerve-zési tapasztalatai alapján – abban látta a cross-functional csapat (mint koordinációs mechanizmus-forma) alkalmazásának előnyét, hogy általában fel-oldja a különböző vállalati tevékenységi szférák köl-csönös elszigeteltségét, és jórészt kiküszöböli – mű-ködési zavarok esetén – a funkcionális részlegek kö-zött meghonosodott „egymásra mutogatást”. (Ghosn, 2002)*

A két konszern közötti együttműködés átfogó koordinálására és felügyeletére 1999 júniusában hoz-ták létre a partnerek a Global Alliance Committee elnevezésű grémiumot. A csúcshatóságban a Renault és a Nissan elnök-vezérigazgatója, valamint a part-nervállalatok részéről további felsőszintű vezetők – öt-öt elnökhelyettes – foglaltak helyet. (A csúcshatóság adminisztrációs feladatainak ellátását egy koordiná-ciós irodára bízták az együttműködő felek.) A csúcshatóság munkájának hatékony támogatására néhány héttel később tizenegy ún. „vállalatközi csapat” szerve-





\* Hét regionális team (pl. Japán, Ázsia-Ausztrália, Észak- és Közép-Amerika, Európa)

Forrás: Flament-Fujimura-Nilles (2001)

zódott meg. Ez utóbbi koordinációs szervekre a szinergiák realizálására irányuló összefoglaló javaslatok kidolgozása hárult, konkrétan a 2000–2002 közötti periódusra, valamint a következő, 2005-ig terjedő időszakra vonatkozóan. A „cross-company teams”- hálózat és a csúcscbizottság tevékenységi kapcsolódását mutatja be sematikus az 1. ábra, a hálóköri kompetenciák feltüntetésével:

#### A Nissan megújulási terve (Nissan Revival Plan)

Carlos Ghosn 1999 októberében hozta nyilvánosságra a Nissan Motor reorganizációs tervét, amelyben tükröződött a cross functional team-ek aktív helyzetfeltáró tevékenysége. A francia csúcsmenedzser némileg meglepő módon a tokiói autósalonon ismertette a hároméves szerkezetátalakítási programot, amelyről a megfigyelők később egyöntetűen úgy vélekedtek, hogy a japán autóiparban szokatlanul kemény intézkedéseknek számító lépéseket irányoz elő (HVG, 1999b).

A „Nissan Revival Plan” három fő célkitűzését az alábbiakban jelölte meg Ghosn:

- áttérés a nyereséges működésre a 2000/2001-es pénzügyi évben,
- a konszolidált árbevételhez viszonyított üzemi nyereség rátája eléri a 4,5 százalékot a 2002/2003-as pénzügyi év végén (az 1998/99. évi 1,7 százalékkal szemben),
- a Nissan nettó adósságállománya 1400 milliárd yen-ről 700 milliárd yen alá csökken a 2002/2003-as pénzügyi év végére.

A program szerint e fő célok teljesítése mindenek-

előtt megköveteli, hogy a 148 ezer fős Nissan-összlét-szám 21 ezer fővel csökkenjen három éven belül. Ehhez kapcsolódóan sor kerül három hazai összeszerelő üzem (Murayama, Nissan Shatai Kyoto, Aichi Kikai Minato), és két, szintén hazai motorgyár bezárására.

További megtakarításokkal számolt a terv a beszerzési költségek terén: a program alapján három éven belül húsz százalékkal kell lefaragni a beszerzési kiadásokat, a Nissan-beszállítók száma pedig 1145-ről közel 600 alvállalkozóra csökken. Ugyancsak húsz százalékos megtakarítást írt elő a reorganizációs program az értékesítési és általános adminisztratív költségeknél, továbbá számottevő bevételeket tervezett az alaptevékenységhez nem tartozó egyes üzletágak, ill. vagyonelemek, valamint a kisebbségi részesedések eladásából.

A program egyidejűleg jelentős összegeket irányzott elő a termékfejlesztésre: a 25 százalékkal növekvő K+F ráfordítások eredményeként 22 új modell fejlesztését „várta el” 2002 végéig a Nissan Revival Plan. Emellett a Renault-Nissan együttműködési megállapodás értelmében az addigi 26 Nissan-, illetve nyolc Renault-padlóz helyett a következő években terv szerint csak összesen 15 féle platformot építenek be a két konszern járműveibe, 2010-ig pedig tíz alaptípusra szűkítik a közösen fejlesztett padlózakat. Kiemelendő még, hogy a Renault és a Nissan közös kutatásokat határozott el a hibrid járművek fejlesztésére, továbbá korszerű szervezési elveket kívántak megvalósítani egy új egységes disztribúciós rendszer működtetése érdekében. A megújuló gépkocsi-forgalmazási politika jegyében erőteljesen szándékoztak profitálni a földrajzi szinergiák nyújtotta előnyökből Ázsiában, Latin-Amerikában és Európában. (Nissan Motor Co., 2000)



## Az együttműködés kibontakozása és fejlődése – megvalósítási lépések

A Renault-Nissan megállapodás aláírását, illetve a Nissan Revival Plan meghirdetését követően eltelt időszak fontosabb döntéseiről, a hozott intézkedésekről és az elért eredményekről adunk elemző értékelést a következőkben. A jelen fejezetben elsőként az egyes vállalati funkcionális területeken vizsgáljuk meg az együttműködés hatását, majd – ehhez kapcsolódva – a földrajzi szinergiák érvényesítésére tett közös lépéseket tekintjük át, és végül a partneri összefogás egyes szervezeti-vezetési problémáinak kezelését vizsgáljuk meg. Az együttműködés során elért gazdálkodási eredményeket egy külön önálló részben mutatjuk be.

### Funkcionális területek

A Nissan átszervezésének egyik legsürgetőbb feladatát képezte a beszerzési tevékenység megújítása, s ehhez kapcsolódóan a koordinált beszerzési politika kialakítása a Renault-val szoros összhangban. E feladat teljesítésének konkrét módozatait az alábbi alfejezetből ismerhetjük meg.

### Beszerzés

Az előzőekben utalás történt arra, hogy a Nissan a Japánban hagyományos keiretsu-rendszert alkalmazta saját termelő-felhasználói vásárlásainál. A kis- és középvállalati beszállítók és más alvállalkozók „elkötelezettségének” erősítése érdekében – hasonlóan a többi japán nagyvállalathoz és óriáscéghez – a Nissan a kisebbségi részesedések birtoklásával, továbbá exkluzív szerződésekkel kötötte magához a kooperációs partnereket. (Az utóbbiak ugyanakkor szinte átláthatatlan kereszttulajdonlasi kapcsolatokat létesítettek egymás között.) Az 1990-es évtized végére a szövényes hálózatu beszállítói kör olyan mértékben szélesedett ki a Nissan égisze alatt, hogy egyféle alkatrészt sok esetben több alvállalkozótól szállítottak az összeszerelő üzemekbe, mégpedig eltérő minőségben, illetve árakon, és a felhasználó szempontjából nehezen programozható ütemezésben. Ily módon az egy-egy beszállító által legyártott alkatrészek vagy részegységek mennyisége egyre gazdaságtalanabbá vált a Nissan számára, következésképpen folyamatosan növekedtek az autógyártó konszern beszerzési kiadásai. (HVG, 1999b) Ghosn eltökélten szakított a keiretsu-tradíciókkal, és sorra szabadította fel a kisebbségi tulajdonlásokra fordított befektetéseket.

*Amikor a francia menedzser a Nissanhoz érkezett 1999 tavaszán, összesen négy milliárd dollár(!) lekötött tőkét regisztrált – kisebbségi részesedések formájában – a beszállító cégek százainál. Noha esetenként a befektetés összege elérte a száz, sőt két-százmillió dollárt, a Nissan számára egyáltalán nem biztosított irányítói befolyást az ilyen nagyságrendű tulajdoni hányad. Például a Fuji Heavy Industries nevű cégben meglévő, csekélynek mondható négy százalékos részesedés 216 millió dollárt kötött le, miközben pénzhiány hátráltatta a modern formavilágot tükröző Nissan gépkocsitípusok fejlesztését. (Ghosn, 2002)*

A kisebbségi tulajdonhányadok megszüntetésével nem lazultak meg a beszállítói-felhasználói kapcsolatok a Nissan és az alvállalkozók között, ellenkezőleg: a kooperációs kötelékek – a szerzett tapasztalatok szerint – rövid időn belül még inkább megerősödtek, és egyben hozzájárultak a beszállítói profitok fokozatos növekedéséhez. Ebben közrejátszott, hogy – az átszervezési programban foglaltak szerint – a Nissan megkezdte a beszállítók számának radikális csökkentését (2001 március végéig 30 százalékkal sikerült szűkíteni – az exkluzív szerződések felülvizsgálatával – a beszállítói kört). Ghosn az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában már meghonosodott „vertikális partnerségi kapcsolatrendszer” kialakítására törekedett. Ezek a tartós együttműködési viszonylatok a közös célok, valamint a kölcsönös kockázat- és felelősségvállalás jegyében folytatott kooperatív tevékenységen alapulnak, a szakosodott (nagyvállalati méretű) alkatrész- és részegységgyártók jóval kisebb körének bevonásával. „A Nissannak globális szinten tevékenykedő, a beszállításra a világ bármely részén képes partnerekre van szüksége” – indokolta törekvését a francia menedzser. (K. S., 1999)

*A stratégiai távlatú vertikális partnerségben a beszállítói-felhasználói kapcsolatokat a feladatok és felelősségek megosztása, a folyamatos információcsere, a koncepcionális egyetértés jellemzi. A vertikális partnerségi kapcsolatrendszer gyakorta felöleli a teljes értékláncot a fejlesztéstől a termék kiszállításáig terjedően: a részegység- és alkatrészgyártókat már a termékfejlesztési koncepció kidolgozásának kezdeti szakaszába bevonják; a beszállítók teljes körű felelősséget vállalnak az adott termékkomponens műszaki fejlesztéséért és gyártásáért; a szállító és a felhasználó együttesen keresik a termelékenység nö-*



velésének, a beszállítói árak, ill. az összköltség csökkentésének módzatait. A nagy amerikai gépkocsigyártók közül elsőként a Chrysler helyezte ilyen bizalmi alapokra a beszállítókkal fenntartott kapcsolatát, Európában pedig a Renault tett hasonló úttörő kezdeményezést a „Twingo plató” működtetésével. (Lamming, 1993; Midler, 1994; Donada-Garrette, 1995)

Lényeges megtakarítási tényezőként szerepelt továbbá a két partnervállalat szinergiaérvényesítési koncepciójában a beszerzési tevékenységek összevonása. A közös alkatrész-beszerzés lehetőségeinek felkutatása 1999 végén kezdődött (Woodruff, 2000), s a következő év folyamán már négyszázmillió dollár megtakarítást értek el az együttműködő felek. A közös fellépéssel ugyanis jóval nagyobb volumenű megrendeléseket adhattak a beszállítóknak, így jelentős árkedvezményeket értek el az alkatrészgyártóknál. A későbbiekben fontos szervezeti lépésnek tekintették a Renault és a Nissan vezetői az új közös „procurement vállalkozás” létrehozását a beszerzés hatékonyságának további javítására – a 2001 áprilisában ötven-ötven százalékos tulajdoni részesedéssel alapított joint venture jövőbeni tevékenységére vonatkozóan a két vállalat szakértői évente 15 milliárd dollár értékű beszerzéssel számoltak az első középtávú időszakban. A különféle nyersanyagok, részegységek és szolgáltatások egyeztetett vásárlásával néhány éven belül a két autógyártó összes beszerzési szükségletének 70 százalékát is kielégítheti – terv szerint – a beszerzési funkciót ellátó közös vállalat. (The Wall Street Journal Europe, 2001a)

### Gyártmányfejlesztés

A terméktervezés vonalán a Nissan Revival Plan – mint láttuk – számos új modell fejlesztését irányozta elő a jórészt előregedett Nissan-típusok felváltására. Ezek között szerepelt egy új kisautó piacra dobásának terve; az intenzíven meginduló tervezési munkának köszönhetően a minicar kifejlesztése mindössze két évet vett igénybe, így 2002 áprilisában megkezdheték az új típus forgalmazását Japánban. Kiemelendő továbbá, hogy a Nissan fejlesztői – együttműködve a Renault formatervezőivel – régóta áhított sikert értek el az észak-amerikai piacon: az Év Autója címet elnyerő Altima modell iránti kereslet 2002 első felében rendkívüli mértékben megnőtt az Egyesült Államokban. (G. S., 2002a) Figyelemre méltóak még a Nissan fejlesztési erőfeszítései a terepjárók kategóriájában: az új X-Trail típus – amelyet Kínában is forgalmazni

szándékoznak a japánok – a Terrano és Frontier Pickup modellek által képviselt kínálatot bővíti. A Renault-Nissan megállapodás értelmében egyeztetett gyártmánytervezési tevékenység kezdődött meg azon modellek kifejlesztésére is, amelyeket közös padlővázakkal, motorokkal és erőátviteli rendszerekkel gyártanak majd a jövőben. Az első ilyen Nissan-Renault autó prototípusát 2002 februárjában mutatták be Tokióban: az Európában „Micra”, Japánban „March” márkánévvel forgalomba kerülő gépkocsit főként a személyautót először vásárló fogyasztók körében kívánják értékesíteni a partnerek. (G. S., 2002b) A közeljövőben a Renault új Mégane-típusainak platformjára tervezi kompakt autóit (például a „felfrissített” Almerát) a Nissan; ezzel a közös padlővázal, felfüggesztéssel és átviteli rendszerrel évente kétféle személyautót szándékoznak együttesen gyártani a kooperáló felek.

### Termelés

A termelés területén a Nissan Revival Plan olyan mértékben irányozta elő a Japánban meglévő gyártókapacitások csökkenését, hogy optimális termelési hatékonyság legyen elérhető a továbbiakban is működtetett anyaországi üzemeknél (a program összességében harminc százalékkal tervezte visszafogni a Nissan hazai termelését). Az elhatározott gyár-szanálások végrehajtása során – tekintettel a japán foglalkoztatási hagyományokra – csak részben folyamodtak az elbocsátások eszközéhez, emellett a felvételek befagyasztásával, előnyugdíjazással, részmunkaidős alkalmazással és más rugalmas foglalkoztatási módszerekkel érték el a termelői létszám időarányos csökkenését.

Az egyes földrajzi régiókban rendelkezésre álló gyártókapacitások maximális kihasználása érdekében a Renault és a Nissan elsőként Latin-Amerikában tett összehangolt lépéseket. (A partnerek mexikói és brazil gyártóbázisainak kölcsönösen hatékony kihasználására a földrajzi szinergiák tárgyalásánál térünk vissza.) Úgyszintén a partneri együttműködés szellemében bontakozott ki az a tanulási folyamat, amelynek során a Nissan termelési tapasztalatainak átadására kerül sor a Renault egyes franciaországi gyáraiban. A Nissan motorgyártó tevékenységének korábbi sikeres irányítója – követve néhány japán kollégáját – 2001 őszén vette át Párizsban termelésvezetői megbízatását abból a célból, hogy a Renault motorgyártó részlegénél meghonosítsa és folyamatosan biztosítsa a magas szintű Nissan-minőséget. Egy másik jellemző példa a szakmai kompetenciák átadására: a Renault egyik vidéki gyárában (Douai) a Mégane-moddell sorozat



második generációjának gyártásához olyan, a Nissan mérnökei által tervezett speciális gépeket állítottak üzembe, amelyek alkalmazásával a lehető legpontosabb illeszkedéseket lehet elérni a szériatermelés során. (Tierney – Zammert, 2002)

*Jellegzetesen „távol-keleti” az a mód, ahogyan a Nissan termelési szakemberei közvetlenül magyarázzák el a Renault munkásainak az alapvető assembly-line technikát. A tíz-tíz fős dolgozói csoportok tagjainak precízen megmutatják többek között, miként vegyék igénybe „gazdaságosan ésszerű” mozdulatokkal a jobb és a bal kezüket a szükséges műveletek elvégzésére. Ugyancsak a Nissan hatására terjed a Renault összeszerelő üzemében az ún. „standard operating paper” használata: ez az egyoldalas tájékoztató lap az adott egyéni munkahely műveleti sorrendjét tünteti fel, kézzel rajzolt vázlatos sémákkal kiegészítve. Az instrukciós lapokat a gyártósoroknál dolgozó tapasztalt senior munkások készítik el a „hivatalos” technológiai utasítások alapján. Ezzel a megoldással a betanított munkások számára gyakran bonyolultnak tűnő műszaki dokumentációkat szemléltetik közérthető formában. (The Wall Street Journal Europe, 2002a)*

A termelés területén új fejleményt jelent a Renault-Nissan összefogás keretei között, hogy a Nissan – járműveinek ugrásszerűen megnövekedett észak-amerikai kereslete miatt – terjeszkedésbe fogott az Egyesült Államokban. A japán konszern közel kétmilliárd dollár értékű termelői beruházást irányzott elő a közelmúltban a Smyrnában működő gyár bővítésére, valamint a Mississippi állambeli Cantonban tervezett haszonjárműgyár létesítésére. Az utóbbi termelőegységben – további kapacitások kiépítésével – évi négyszázezer gépkocsi gyártásával számol a Nissan növekedését meghirdető Ghosn. (B. T. J., 2002)

Egy 2002 szeptemberében napvilágot látott hír szerint, Ázsiában a kínai piac teremt újabb növekedési-terjeszkedési lehetőséget a Nissan Motornak: a japán konszern vegyesvállalatot hoz létre a Dongfeng Motor kínai céggel évi 550 ezer gépjármű előállítására, mintegy 8550 milliárd yen (1,03 milliárd dollár) értékű beruházással. (NAPI Gazdaság, 2002c)

### Marketing-értékesítés

A marketing-értékesítés területén ugyancsak több stratégiai jelentőségű akcióra került sor a Nissan Revival Plan megvalósításáért. Ghosn döntése nyomán –

a francia menedzsert egyébként a Nissan elnöki feladatkörének teendőivel is megbízták 2000 júniusától – a reklámmunkát a következőkben csak egy ügynökségre bízták, és felülvizsgálták a Nissan-dealerekkel kötött szerződéseket. Az egységes marketing- és értékesítési politika jegyében hozták létre 2001 márciusában azt a szervezeti egységet (global marketing and sales organization), melynek feladatát – többek között – a soron következő két évben kifejlesztésre váró 18 Nissan-modell eredményes piaci bevezetése képezi. (The Wall Street Journal Europe, 2001b) A forgalmazás rendszerének megújításával egyúttal további szinergiák elérésére törekedett a két partnervállalat a világ különböző térségeiben. Az utóbbi időben világszerte ambiciózus hirdetési kampányokat indított el a Nissan, a vállalati image maradéktalan helyreállításának szándékával. A japán cégcsoport egy év alatt több mint hétszázmillió dollárt költ előreláthatóan hirdetésekre csak az Egyesült Államokban. (Zaun, 2002c)

### Földrajzi szinergiák

Az ázsiai jelenlét fokozása érdekében a Renault az 1999-es együttműködési megállapodást követően rövidesen igénybe vette a Nissan régóta kiépített távolkeleti disztribúciós hálózatát. Például Japánban már az együttműködés első évében ötven Nissan-kirendeltség kezdte forgalmazni a Renault járműveket, melyek darabszámát az addig eladott évi háromezerről 15 ezerre kívánja emelni 2004-ig a francia konszern. A későbbiekben a Renault saját forgalmazási hálózat létesítését is tervezi a szigetországban, hasznosítva a Nissan évtizedeken át szerzett helyi ismereteit. Ausztráliában szintén a Nissan tulajdonú értékesítési hálózat munkatársainak segítségével fogott hozzá a Renault a forgalmazás megszervezéséhez, míg Ázsia más országaiban (például Thaiföldön, Malaysiában és a Fülöp-szigeteken), ahol a Nissant inkább független forgalmazó cégek képviselik, a Renault az utóbbiakra támaszkodik az elosztás rendszerének kialakításában.

Az Egyesült Államokban, Kanadában és Latin-Amerikában ugyancsak kínáltak lehetőségek a szinergikus előnyök érvényesítésére. A Nissan a japánok közül elsőként hatolt be az észak-amerikai térségbe az 1970-es években, s azóta – több termelői üzem régióbeli építésével párhuzamosan – szerteágazó értékesítési hálózatot is létesített. Ez a forgalmazási infrastruktúra az összefogás révén megnyitja a francia autógyártó számára a világ legnagyobb felvevő piacát az Egyesült Államokban és Kanadában még kevésbé



ismert, korszerű Renault-modellek, így az egyik legújabbnak számító „Avantime” elnevezésű luxus egyterű típus előtt.

Mexikót tekintve, a Renault 1999 decemberében jelentette be, hogy a Nissannal együttműködve ismét visszatér a latin-amerikai országba (a Renault japán szövetséges partnere a második legnagyobb autógyártónak számít Mexikóban).

*Évtizedekkel ezelőtt a Renault úgy jelenhetett meg első ízben a mexikói piacon, hogy – alkalmazkodva az ország akkori gazdasági jogrendszeréhez – vegyesvállalatot alapított egy ottani kamiongyártó céggel, a Diesel Nacional vállalattal. A Renault Mexicana közös vállalat szerelte össze az R5 és R12 típusokat a Franciaországból szállított részegységekből és alkatrészekből, majd kizárólagos joggal forgalmazta Mexikó egész területén a személygépkocsikat. (Tari – Buzády, 1996)*

A latin-amerikai együttműködés során a Renault már 2000-től igénybe vette a Nissan mexikói termelőbázisának egyes, kapacitásfelesleggel rendelkező üzemait a saját modellek gyártásához, és egyben felhasználta helyi értékesítési tevékenységéhez a Nissan mexikói forgalmazási hálózatát. A regionális problémák vizsgálatára életre hívott egyik vállalatközi koordinációs team (North and Central America Regional CCT) 1999 nyarán nyomban felismerte a Mexikóban elérhető szinergikus előnyöket. Néhány hónapon belül részletes megvalósítási tervet dolgozott ki a Nissan gyártó kapacitásainak lekötésére, azt követően pedig nem egészen egy évvel később – 2000 decemberében – már az első Renault-modelleket bocsátották ki a Nissan mexikói szerelősorairól. (Ghosn, 2002)

Dél-Amerikában, az ún. Mercosur piacon (Brazília, Argentína, Paraguay és Uruguay) a Renault nyújt segítséget a Nissan terjeszkedéséhez (ebben a térségben a franciák számítanak az ötödik legnagyobb autógyártónak). A tervek szerint a Nissan új Frontier Pick-up modelljét 2002-től a Renault brazíliai gyártósorain szerelik össze, és további négy új japán modell gyártására kerül sor ugyanazon termelőegységben 2005-ig. (Flament-Fujimura-Nilles, 2001) Egy másik dél-amerikai országba, nevezetesen Peruba viszont ismét csak a Nissan segítségével kíván visszatérni a Renault: a tervek szerint a Nissan Motor helyi forgalmazója, a Maquinarias SA értékesíti a jövőben a Renault kis- és közepes kategóriájú személygépkocsijait. (The Wall Street Journal Europe, 2001c)

Közismert, hogy Európában a két konszern egyaránt rendelkezik termelői és forgalmazási célú létesítményekkel. Az utóbbi, disztribúciós részlegek tevékenységének racionalizálása során elsőként kialakítják a Nissan amszterdami forgalmazási központja és a Renault párizsi elosztási centruma közötti ésszerű munkamegosztást. (A változtatást úgy hajtják végre, hogy Amszterdamban fokozatosan megszüntetnek több mint 800 munkahelyet, miközben Párizsban 350 fő új, marketing-értékesítési feladatokkal megbízott munkatársat alkalmaznak.) Ehhez kapcsolódóan kerül sor az európai disztribúciós hálózatok kölcsönös partneri igénybevételére: az ilyen irányú lépések között említendő a Nissan könnyű teherautóinak megjelenése a Renault-dealerek hálózatában, valamint a Nissan szerepvállalása egy kereskedelmi, „van” típusú Renault-gépkocsi nagy-britanniai forgalmazásában, továbbá közreműködése egy másik Renault-hasznármű értékesítésében a kontinensen működő saját hálózat igénybevételével. (The Wall Street Journal Europe, 2002b)

## Szervezeti és vezetési problémák kezelése a gyakorlati együttműködés során

### Döntési és koordinációs mechanizmusok működtetése és továbbfejlesztése

Ghosn egyik első ténykedése volt a Nissannál a hatásköri és felelősségi rendszer megreformálása. A francia menedzser ugyanis, az egyértelmű szabályozás hiányából fakadóan korán szembesült a felelősség áthárításának gyakori megnyilvánulásával a japán vállalatcsoportnál. Az egymásra mutogatás, a másik részleg hibáztatása nemcsak a funkcionális területek (például a kutatás-fejlesztés, a termelés vagy az értékesítés) között „dívott”, hanem az egyes földrajzi régiókban sokszor elszigetelten tevékenykedő egységek (például a tokiói konszernközpont, illetve az európai és az észak-amerikai részlegek) között is. Akadályozták emellett a döntési és utasítási jogkörök egyértelmű elhatárolását a Nissan szenior menedzserei körében tradicionálisan kialakult „tanácsadói” vezetői posztok. A tanácsadók feladatát eredetileg a hatékony japán munkaszervezési módszerek átadása képezte, elsősorban a Nissan külföldi leányvállalatainál. Az operatív felelősséget gyakorlatilag nem viselő tanácsadók (advisers) munkája azonban idővel „redundánssá” vált a Nissannál, tevékenységük pedig egyre inkább aláásta a vonalbeli (termelésirányító) menedzserek tevékenységét. Ghosn ezért újradefiniálta a tanácsadók (és más Nissan-me-



nedzserek) munkaköri kötelességeit olyan módon, hogy a továbbiakban közvetlen operatív (line) felelősség hárult rájuk a vezetői munkában. (Ghosn, 2002)

Egy további intézkedéssel – a Nissan Revival Plan meghirdetése után fél évvel – Ghosn megszüntette a regionális elnökök (regional presidents) pozícióját a japán konszern egészében, és helyettük életre hívott négy ún. „menedzsment bizottságot” a regionális műveletek folyamatos irányítására és felügyeletére.

Ami a funkcióközi teamek és a vállalatközi teamek működését illeti, tevékenységük jellege módosult a Renault-Nissan kooperáció előrehaladásával. Amíg az összefogás korai szakaszában a helyzetfeltárás és a javaslatok kidolgozása (több mint kétezer ötlet előzetes felvetésével) állt a teamek munkavégzésének középpontjában, a későbbiek során áthelyeződött a hangsúly a reorganizációs terv megvalósításának figyelemmel kísérésére, illetve a vállalatközi koordináció napi problémáinak kezelésére. E koordinációs csoportok működtetésével végül is az a cél vezette a két konszern csúcsmenedzsereit, hogy eredményesen mozgósítsanak a radikális változásokra és a szervezeti tanulás lehetőségeinek kialakítására.

Kiemelendő még, hogy az együttműködés eddig eltelt közel négy éve alatt a Renault és a Nissan partnerségi kapcsolatrendszerében meghatározott elmozdulás történt a döntési és koordinációs mechanizmusok jogilag formalizáltabb működtetése felé. Ghosn számol be arról, hogy a Renault vezetése a szervezeti összefogás csúcsszintű felügyeletének és koordinálásának intézményes formájára kezdettől fogva a közös vállalatot (illetve több joint venture szervezet alapítását) javasolta, mint a legalkalmasabb megoldást. (Ghosn, 2002) A Nissannál viszont a kezdeti stádiumban húzódoztak a közös irányítás jogi intézményesítésétől, és ezért hívták életre végül is a felek által jogi szempontból „informálisnak” tekintett koordinációs csúcsbizottságot (Global Alliance Committee), továbbá szervezték meg a vállalatközi teamek (cross-company teams) hálózatát.

A jogilag szabályozottabb koordinációs mechanizmusok első szervezeti „lecsapódásaként” lehetett értékelni a Renault-Nissan beszerzési közös vállalat létrehozását. A következő szervezeti-jogi lépésnek egy másik közös vállalat alapításáról szóló elhatározás tekinthető: a hollandiai székhelyű „joint-management company” feladatát a tevékenységi integráció fokozásában (közös járműkomponensek kijelölése), a döntéshozatali folyamatok gyorsításában, a francia és japán menedzserek kölcsönös cseréjének előmozdításában,

valamint az együttműködés formalizált eszközökkel történő átfogó kontrolljában jelölték meg a partnervállalatok első számú vezetői. Külső szakértők úgy vélekedtek erről a – 2001 őszén tervbe vett – koordinációs „erő-szervezetről”, mint a korábban létrehozott Global Alliance Committee jogi intézményesítésének formájáról. Ugyanezen megfigyelők valószínűsítették azt is, hogy az új irányító egység adta keretek között a japán fél az eddigénél nagyobb szerephez jut a globális vállalati stratégia kialakításában. (Miller – Zaun, 2001)

### Szervezeti kultúrák találkozása

Amikor a Renault és a Nissan első alkalommal bejelentették, hogy a jövőben összefognak a versenyképesség növeléséért, az autóipari szakértők rögtön emlékeztettek a két vállalatcsoport szervezeti kultúrájának eltéréseire, és az ebből következően várható együttműködési nehézségekre.

*A Nissan és a Renault szervezeti kultúráinak különbözőségei végső fokon a Távol-Kelet, valamint a Nyugat sok évszázados politikai, gazdasági és kulturális fejlődésének eltérő jellegzetességeire vezethetők vissza. A kulturális tényezők hatását tekintve, a távol-keleti országok történelmében nagyon régóta meghatározóak voltak a vallási-ideológikus kapcsolatok, különösen a konfucianizmus térhódítása. Ennek a VI. században Kínából elterjedt vallásos értékvilágnak a befolyását a legutóbbi évtizedekig lehetett érzékelni a Távol-Kelet jó néhány országában, köztük Japánban. (Egy, az 1980-as években készült szociológiai felmérés szerint, például a japán nagyvállalatok felső vezetőinek egyik legkedveltebb olvasmánya Konfuciusz. A kínai gondolkodó etikai tanításában fontos szerepe volt a feljebbvaló (úr) és az alattvaló (szolga) közötti hierarchikus kapcsolatnak, amiből következik – a modern Japán társadalmi-gazdasági viszonyaira értelmezve – az idősebb korú személy feltétlen vezetői-főnöki jogosultsága a fiatalabbal szemben, illetve a főnök vitathatatlan tekintélye.*

*A távol-keleti társadalmakban évszázadok óta jellemző továbbá a kollektizmus, a „csoportszellem”, míg az egyén, az individuum mindvégig háttérbe szorult a világnak ebben a térségében. Ezzel szemben az európai történelem során a polgári forradalmak megteremtették az individualisztikus liberálpitalizmus kibontakozásának feltételeit.*

*Közös jellemzője még a távol-keleti országoknak, hogy – noha a XIX. század végétől igyekeztek elsajátí-*



*tani a nyugati technika és kultúra különféle elemeit – erőteljesen őrizték és őrzik nemzeti hagyományaikat. A hagyománytisztelet következtében többek között a japán, a koreai és a kínai nemzeti kultúra (és azon belül a szervezeti kultúra) jelentősen eltér a nyugattól. (Marosi, 1997)*

A japán cégek szervezeti kultúrájának tradicionális összetevőjét képezi napjainkban is a sajátos vállalati munkaügyi rendszer. E szisztémában az életre szóló (nyugdíjig való) foglalkoztatás, valamint a szenioritás elvének alkalmazása jelentett fő gondot a Nissan megújítására törekvő Ghosn számára. A távol-keleti szervezeti kultúrát kevésbé ismerő francia menedzser meglepődve tapasztalta, hogy a Nissannál az előmenetel és a javadalmazás nem az egyén aktuális teljesítményével függ össze alapvetően, hanem az életkorral, illetve a munkában eltöltött szolgálati idővel. Ghosn úgy döntött: szakít a rangban, beosztásban és bérezésben való előrelépés szenioritási elvével, és a japán konszern új, teljesítményközpontú előmeneteli, illetve ösztönzési-javadalmazási rendszerét a munkavégző egyének életkorától, nemétől és nemzetiségétől függetlenül alakítja ki.

*A szenioritási rendszer változtatása során a francia vezető azért bizonyos fokig tekintettel volt a Nissan-hagyományokra, és nem törekedett mindenáron a legfiatalabb tehetséges munkatársak pozícióba helyezésére. Például az általa újonnan kinevezett „senior elnökhelyettesek” megelőzően egytől-egyig hosszabb időt töltöttek el a Nissannál, túlnyomó többségük azonban nem a legrégebb „káderek” közül került e vezetői állásokba. (Ghosn, 2002)*

A bérezés terén ugyanakkor elterjedt volt a japán vállalatcsoportnál, hogy rendszerint nem az egyéni teljesítményeket javadalmazták, hanem a munkavégző csoportok teljesítményének egészét ismerték el. A Nissannál – hasonlóan más japán cégekhez – azt vallották ugyanis, hogy „valójában nehéz a csoportban egyénileg jó munkát végezni a többi csoporttag jó munkája nélkül”. (Marosi, 1997) Ghosn módosította ezt a kompenzációs rendszert, amikor – követve a nyugati vállalati gyakorlatot – az egyéni teljesítményekre alapozta a javadalmazást a vezetői és végrehajtói munkakörökben.

Újabban figyelmet keltett a két konszern együttműködésben az a fejlemény, hogy a Nissan-kultúra jellemző vonásainak egyes megnyilvánulásai tapasztal-

hatók a Renault részlegeinél. A Nissan-hatás közvetítésének egyik első jeleként értékelték a megfigyelők a japán partnervállalatnál szokásos zöldszínű munkaruhaviselését a Renault munkásait instruáló japán termelésirányítók körében. Szintén a Nissan-kultúra növekvő befolyásának tekinthető az a Renault-nál meghonosodó gyakorlat, hogy a francia cég tervező szakemberei – a „vendég” japán termelési menedzserek határozott kívánságára – részletes beszámolókat készítenek az előforduló gyártásközi meghibásodások összes lehetséges konstrukciós okairól. (The Wall Street Journal Europe, 2002a)

Ugyancsak a japán partner szervezeti kultúrájához történő alkalmazkodás jegyében született konszenzus egy kifejlesztésre váró közös platform ügyében. A Renault és a Nissan tervezői hónapokig nem tudtak egyetértésre jutni a padlózás műszaki megoldásában (tudniillik a japán autógyártónak több speciális követelményt kellett kielégítenie a Nissan-modellek kiterjedt világpiaci értékesítése miatt). A Renault részéről – ügyelve arra, hogy az összefogáson belül ne kényszerítsék akaratukat a másik félre – végül egy módosítható platform tervével „rukkoltak elő”, amit már a Nissan-nál szokásos kollektív döntéssel fogadtak el mindkét tervezői csoport tagjai. (Tierney-Zammert, 2002)

### **A Renault-Nissan kooperációban elért gazdálkodási eredmények**

A Business Revival Plan meghirdetése után egy hónappal tette közzé a japán konszern az 1999 áprilisa és szeptembere között eltelt félév gazdálkodási adatait: a vállalatcsoport nettó vesztesége 324 milliárd yenre rúgott, és az értékesítés havi volumene (1,2 millió darab jármű) 8,5 százalékkal csökkent az előző év hasonló időszakához viszonyítva. Ezek a szám adatok nyilvánvalóan nem tükrözhettek még a Renault-Nissan együttműködéstől várt kedvező hatásokat. Ghosn ezért jónak látta közölni a nyilvánossággal, hogy a 2000. március 31-én záruló pénzügyi évet további jelentős veszteséggel zárja majd a Nissan, mert a szerkezetátalakítással járó rendkívüli kiadások is túlnyomórészt a folyó üzleti évet terhelik. Az éves veszteség végül 684 milliárd yenre (kb. hatmilliárd dollárra) növekedett, s ennek következményeként döntött úgy a japán konszern igazgatótanácsa, hogy – a cég 1951-ben történt tőzsdei bevezetése óta először – nem fizet osztalékot részvényeseinek. (NAPI Gazdaság, 2000)

A következő időszakban már erőteljesen hatni kezdtek a reorganizációs program intézkedései, ezért



2000 őszén a Ghosn vezette Nissan-menedzsment 250 milliárd yen összegű nyereség elérését tűzte ki a 2000/2001-es pénzügyi év végéig. Ezt az előirányzatot – az optimistább piaci megfigyelők várakozásaira is alaposan ráczafolva – jóval felülmúlta a Nissan Motor: a 2001. március 31-én véget ért üzleti évben 331 milliárd yen adózott eredményt ért el a japán autógyártó. Az üzemi nyereség a szóban forgó időszakban több mint háromszorosára nőtt, s így a bevételarányos üzemi nyereség a 2003-ra tervezett 4,5 százalékhelyett – már két évvel korábban – 4,75 százalékra emelkedett. (G. S., 2001) Megjegyzendő, hogy a kiugróan jó gazdálkodási eredményt viszonylag szerény mértékű, 1,9 százalékos árbevétel növekménnyel érte el a Nissan Motor, összesen 2,63 millió darab jármű (személygépkocsi és kis haszonjármű) értékesítésével.

*A japán vetélytársak hamarosan felfigyeltek a Nissan rövid távon elért sikereire, sőt a Toyotánál egyenesen riadalmat keltettek a jelzett pénzügyi eredmények. A legnagyobb japán autógyártó ugyanis évek óta hasonló erőfeszítéseket tett a költségek csökkentésére, de a kiadások szisztematikus, lassú lefaragásával nem ért el átütő erejű javulást. Mivel a Nissan költségtakarékossági intézkedései között nagy súllyal szerepelt a beszerzési költségek radikális csökkentése, a Toyota is elszánta magát a beszállítói kapcsolatok tüzetesebb felülvizsgálatára. Így derült fény például arra, hogy a hagyományosan kötődő beszállítók egy jelentős része magasabb árakat számlázott az „anyavállalat” Toyotának, mint a hasonló alkatrészeket és részegységeket igénylő General Motors-nak vagy Volkswagen-nek. (Sz. J., 2001)*

Ami a partnervállalat Renault gazdálkodását illeti, a francia cégcsoport 1999. évi árbevétele 5,2 százalékkal múlta felül az előző évit, miután eladási rekordot ért el 2,3 millió darab személygépkocsi és kis teherautó forgalmazásával. A konszern üzemi nyeresége a vártnál is jobban, 15 százalékkal nőtt, főként az 1998-ban elindított költségtakarékossági programnak (beszerzések optimalizálása, termelés hatékonyságának növelése) köszönhetően. Mindamellet a konszolidált nettó nyereség – az egyszerű tételeket is figyelembe véve – 534 millióra esett vissza az előző évi 1,35 milliárd euróról (a Nissan veszteségei, illetve az ott megkezdett reorganizáció mintegy háromszázmillió euróval csökkentették a nettó nyereséget, továbbá 584 millió eurót különítettek el a Renault-nál a

korengedményes nyugdíjazás tartalékalapjára). A Renault vezetése a következő években az értékteremtő folyamat marketing-értékesítési oldalára kívánt összpontosítani, és azzal számolt egy újabb racionalizálási program elindításával, hogy hat hétről két hétre le rövidül a gépkocsi megrendelése és átadása közti időtartam, a készletállományt pedig sikerül a felére csökkenteni. (G. S., 2000)

A francia autógyártó pénzügyileg jól teljesített 2000-ben, hiszen – 34,3 milliárd euró árbevétel mellett – az adózott eredmény (kerekén egymilliárd euró) megkétszereződött az előző évhez viszonyítva. Ugyanakkor kisebb figyelemzettető jelzésként értékelték az iparág szakértői, hogy a Renault európai piaci részesedése 11 százalékról 10,5 százalékra esett vissza 1999-hez képest. Ennek ellenére a Renault-Nissan páros együttes eladásai (a francia gyártó európai és nem európai összértékesítése 2,38 millió jármű volt) az előkelő negyedik helyet biztosították a kooperáló partnerek számára a világ legnagyobb autógyártóinak 2000. évi rangsorában. (2. táblázat)

Visszakanyarodva a Nissan tevékenységéhez, a japán konszern működési eredményei a továbbiakban is látványos javulásról tanúskodtak. A 2001/2002-es üzleti év első felében több mint negyven százalékkal növelte üzemi nyereségét a Nissan, míg adózott nyeresége (230 milliárd yen) 34 százalékkal múlta felül az előző üzleti év hasonló időszakának eredményét. A pénzügyi év egészének adatait tekintve, az üzemi nyereség végül 69 százalékkal emelkedett (a minden korábbi szintet meghaladó 490 milliárd yenre), az adózott konszernszintű eredmény pedig 372 milliárd yen (kb. hárommilliárd dollár) összeget ért el. (NAPI Gazdaság, 2002b) A rekorderedményeket a folytatódó költségtakarékossági intézkedéseknek, továbbá a japán valuta leértékelődésének köszönhetette elsősorban a japán vállalatcsoport. A gazdálkodási mutatók egyben azt is jelezték, hogy a Nissannak sikerült egy évvel korábban teljesítenie a hároméves megújulási terv minden fontosabb előirányzatát (Zaun, 2002a), beleértve a japán cég adósságainak 700 milliárd yen alá történő szorítását (az adósságállomány 2002 március végéig ténylegesen 435 milliárd yenre csökkent). A sikeres „turnaround” arra készítette Carlos Ghosnt, a Nissan – immár a japán közvélemény által is elismert – első számú menedzserét, hogy hétagú végrehajtó bizottságával hozzákezdjen egy új, több évre szóló „Post-Nissan Revival Plan” kidolgozásához, a 2003 áprilisától kezdődő időszakra vonatkozóan. (Williams, 2001)



2. táblázat

**A világ legnagyobb autógyártóinak rangsora 2000-ben, a legyártott személygépkocsik és könnyű haszonjárművek darabszáma alapján**

Rangsor	Vállalat (vállalatcsoport) megnevezése	Termelés (ezer db)
1.	General Motors	8.796
2.	Ford	7.148
3.	Toyota	5.359
4.	Renault-Nissan	4.910
5.	DaimlerChrysler	4.864
6.	Volkswagen	4.860
7.	Fiat	2.521
8.	PSA Peugeot-Citroën	2.519
9.	Honda	2.395
10.	Hyundai	1.602

Forrás: Flament-Fujimura-Nilles (2001)

A partner cégcsoport Renault nehezebb időszakot élt át 2001 folyamán. A francia autógyártó az év elejétől kibontakozó világgazdasági recesszió, továbbá a szeptember 11-i terrortámadás okozta keresletcsökkenés nyomán „profit warning” kiadására kényszerült. A Renault SA azt közölte a nyilvánossággal 2001 október végén, hogy üzemi nyeresége a gyenge első félévi teljesítménynél is alacsonyabb lesz (az első félévben a tavalyi 5,5 százalékról 1,6 százalékra olvadt a profitráta). Figyelemre méltó körülmény emellett, hogy a konszolidált első félévi nyereség döntő hányada az akkor 36,8 százalékban birtokolt Nissantól származott, 220 millió euró hozzájárulással.

Az év végi eredmények azután egyértelműen rávilágítottak, hogy a modellválaszték felfrissítése előtt álló Renault számára igencsak fontossá vált a japán üzlet rész hozadéka: a francia konszern a kiemelkedően nyereséges Nissannak köszönhetette valójában, hogy elkerülte a veszteséget 2001-ben (G. S., 2002c). Bár a Renault árbevétele (36,5 milliárd euró) hat százalékkal múlta felül az előző év forgalmi adatát, a 2001-ben elért üzemi eredmény 473 millió euróra zuhant a megelőző év 1,84 milliárd eurós eredményével szemben. Az adózott csoportszintű eredmény mindemellett csak kisebb mértékben, 1,1 milliárd euróról 1,05 milliárd euróra csökkent, köszönhetően a Nissan-tulajdonhányadból származó 497 millió eurónak. A Renault vezetői elsősorban az értékesítés növekvő nehézségeivel magyarázták a gyengébb eredményeket; összesített adataik szerint különösen a gazdasági válsággal sújtott Argentínában és Törökországban estek vissza jellem-

zően a francia cég eladásai (Miller, 2002). Az európai piacon ismét csökkent a Renault részesedése 2001-ben, főként a hazai rivális PSA Peugeot-Citroën új modelljeinek sikere miatt. A verseny éleződésére való tekintettel a Renault a korábban tervezett 12 százalékos részesedés helyett már csak 11 százalék elérését tűzte ki célul az európai piacon, 2005-ig. A módosult stratégiai irányvonal értelmében a piaci részesedés növelésével szemben inkább a jövedelmezőség javítását helyezi a jövőben előtérbe a Renault.

A Nissan Motor 2005-ig szóló előirányzatai viszont az utóbbi két év lendületes fejlődésének folytatódását prognosztizálják. Terv szerint a megelőző pénzügyi év 6.200 milliárd yenes árbevételét 6.500 milliárd yenre kívánják növelni 2003 márciusáig a Nissannál, míg az üzemi nyereség 490 milliárd yenről 550 milliárd yenre, az adózott eredmény 372 milliárdról 380 milliárdra emelkedik a 2002/2003-as üzleti évben. A távolabbi kilátásokat tekintve Ghosn elnök a Nissan összes adósságának kiegyenlítését ígéri 2005-re, az eladott gépkocsik számát pedig terv szerint 3,6 millió darabra emeli a Nissan Motor ugyanezen időszakban. (Zaun, 2002b)

### **Elméleti reflexiók a Renault-Nissan összefogás gyakorlati tapasztalatairól**

A Renault-Nissan megállapodás aláírását közvetlenül megelőző és követő időben számos nyilatkozat, kommentár látott napvilágot a két autógyártó tervezett együttműködéséről. Az egyes megnyilatkozások és vélekedések azonban sokszor eltérő kifejezéseket, fogalmakat használtak az összefogás jellegének, a vállalkozói kapcsolat mibenlétének meghatározására. A leggyakrabban előforduló megjelölésként a „stratégiai szövetség” fogalom szerepelt, de nemegyszer olvashattuk a külföldi és hazai gazdasági sajtóban az „akvizíció”, a „részleges összeolvadás”, a „fúzió”, vagy a „közös vállalat” kifejezéseket is. Ez nem meglepő, hiszen közgazdaságtudományi-vállalatelméleti síkon sem tisztázott teljesen egyértelműen, hol húzódik a határ a vállalati stratégiai szövetség és a vállalatfelvásárlás, illetve a vállalati egyesülés között. (Török, 1999)

A Renault és a Nissan felső vezetői következetesen „stratégiai szövetséget” emlegettek a megállapodás kapcsán. Így például a Renault igazgatótanácsa a „létrehozott stratégiai szövetség előnyeit” méltatta, amikor 1999 tavaszán nyilatkozatban foglalt állást az együttműködés mellett. A Nissan menedzsmentje a „szövetség teljesen új formájára” utalva, az „egyenrangú partnerek kooperatív tevékenységét” hangsúlyozta a



megállapodást üdvözlő közleményében. A francia és a japán fél közötti stratégiai kooperáció megvalósítására tett egyik első gyakorlati lépés, a „Global Alliance Committee” elnevezésű grémium életre hívása is a tervezett összefogás „szövetséges” jellegére utalt. Ugyanakkor a gazdasági szaklapok emlékeztettek arra, hogy az úgymond „Nissan-akvizícióval” szerzett irányító részvénytársaság vétőjogot biztosít a Renault-nak a japán cég stratégiai döntéseinél. Más tudósítások részleges fúzióként értelmezték a szerződéses megállapodásban foglaltakat, ismét más sajtókommentárok egyenesen a Renault és a Nissan, közel ötmillió járművet együttesen előállító „közös vállalatáról” írtak.

### Fogalmi értelmezések

Megítélésünk szerint a Renault-Nissan összefogás jellegének tudományos igényű elméleti közelítéséhez mindenekelőtt a stratégiai szövetség, az akvizíció és a fúzió fogalmainak körültekintő tisztázása szükséges. A stratégiai menedzsmentelmélet, illetve a szervezet- és vezetéselmélet tudományterületeinek oldaláról, aspektusából az alábbi fogalmi értelmezések rajzolódnak ki az elemzés számára.

A stratégiai szövetség (strategic alliance) a szervezeti kapcsolatok sajátos, újszerű megjelenési formája, melynek alapvető jellegzetességeire, megkülönböztető vonásaira nézve még nem alakult ki egységes álláspont a stratégiaelmélet (szervezetelmélet) nemzetközi irodalmában. A teoretikus megközelítések mindazonáltal a következő vonásokkal jellemzik legtöbbször a vállalati stratégiai szövetségeket. (Mockler, 1999; Culpan 2001)

- az üzleti felek megőrzik stratégiai és szervezeti jogi önállóságukat,
- hosszabb távra szóló, részben közös célokat valószínűsít meg,
- kölcsönösen előnyös, kockázat- és haszonmegosztáson alapuló együttműködést folytatnak,
- erőforrásaik közös felhasználásával meghatározott mértékben integrálják alapvető tevékenységüket.

E fogalmi összetevők, leíró jegyek alapján – figyelemmel a tranzakciós költségelmélet „piac” és „hierarchia” kategóriapárjára – nem tekinthetők megítélésünk szerint stratégiai szövetségeknek egyfelől az alkalmilag létrejövő, hagyományos adásvételi kapcsolatok, másfelől a cégösszeolvadások és – felvásárlások. Hasonló megfontolásból nem sorolhatók a stratégiai szövetségekhez a tevékenységi integráltság bizonyos fokával jellemezhető, de rövid távra (néhány hónapnál nem hosszabb időre) szóló együttműködé-

sek, vagy azok a vállalatközi kapcsolatok, amelyek gyakorlatilag nélkülözik a tevékenységi összefonódás elemeit (például hosszú távú szállítási keretszerződések, tisztán pénzügyi manőverek közös lebonyolítása), vagy egyszeri megvalósítást igénylő, speciális feladat kivitelezésére létesültek.

Megjegyzendő ehelyütt, hogy egyes stratégiaelméleti kutatók a „baráti alapon” létrejött vállalati fúziókat és felvásárlásokat elvileg a stratégiai szövetség fogalmi köréhez tartozónak tekintik. Velük szemben a stratégiai menedzsment számos elméleti képviselője hangsúlyozza azonban, hogy a vállalati szövetségek keretei között a partnerek megtartják stratégiai mozgásterüket és szervezeti jogi önállóságukat (ideértve a szövetségből való kilépés lehetőségét), míg a fúziók és felvásárlások révén kialakuló új szervezeti formációkban – erős központi kontroll mellett – egységesített vállalatpolitikai célokat követnek a korábban teljesen önállóan és függetlenül gazdálkodó egységek. Ez utóbbi értelmezést elfogadva térünk rá a következőkben az akvizíció (felvásárlás) és a fúzió (egyesülés) fogalmainak megvilágítására. A definíciók olyan ügyleteket, tranzakciókat írnak le, amelyek a stratégiai szövetségek kialakulását jóval megelőzően, a múlt század elejétől terjedtek el a nyugati kapitalista országokban.

A felvásárlás az az ügylet, amelynek egy vállalat irányítást (kontrollt) szerez más vállalat vagy annak egy részlege felett. Az ilyen összefonódás során a részesedésszerzés (befolyásszerzés) különböző fokozatai alakulhatnak ki; a meghatározó részesedés stratégiai befolyást biztosít a tulajdonosnak. A felvásárlás minősített esete az ún. átvétel vagy bekebelezés (takeover), amikor a felvásárlási ajánlatot nem előzi meg a célvállalat igazgatótanácsának erre vonatkozó meghívása. (Haspeslagh – Jemison, 1991; Sudarsanam, 1995; Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 1997; Picot 2002)

Az egyesülés (merger) olyan ügylet, amelynek két vagy több, előzőleg független vállalat fuzionál. Az ilyen összefonódás során legalább az egyik vállalat megszűnik (bár nem tekinthető felvásároltnak). Az egyesülési folyamat végbemehet összeolvadással vagy beolvadással: összeolvadás esetén két vagy több vállalatból egy új jogutód vállalat jön létre, míg a beolvadásnál az egyik vállalat megtartja jogalanyiságát, a másik (a többi) pedig – jogalanyisége megszűnésével – részévé válik a „befogadó” vállalatnak. (Rock – Sikora, 1994; Harvard Business Review Paperbacks, 2001; Molnár, 2000) Mindkét egyesülési mód gyakorlatilag visszafordíthatatlan.



## A Renault-Nissan összefogás stratégiai elméleti és versenyjogi értelmezésben

Ha összevetjük a fenti meghatározásokat a Renault-Nissan megállapodás főbb pontjaival, a következő megállapításokat tehetjük:

- A Renault 36,8 százalékos tulajdonhányadot szerzett (zártkörű alaptőke-emelés útján) a Nissan csoport anyavállalatában, s ez meghatározó befolyást biztosított számára a japán konszern stratégiai döntéseinél. Bár nem szűnt meg a Nissan szervezeti jogi különállása, a szerződés értelmében Carlos Ghosnt kinevezték a második számú vezetővé, aki „teljhatalmat” kapott a japán cég radikális átszervezéséhez. Ezzel szemben a Nissan elnök-vezérigazgatójának bevétele a Renault igazgatótanácsába inkább csak szimbolikus jelentőséggel bírt, következésképp a felvásárlás (akvizíció) ismérveire utaltak a szerződés ezen megvalósított pontjai.
- A megállapodásnak az a kitétele, mely szerint a Renault opciót kapott a tulajdoni hányad öt éven belüli emelésére, a vállalatfelvásárlás irányába történő további határozott lépés szándékát jelezte. Igaz, hogy a Nissan szintén opciós jogot szerzett a Renault-részvények jövőbeli birtoklására, de a tulajdonlás mértékéről és a részvényvásárlás időpontjáról nem rendelkezett az együttműködési szerződés.

A Renault-Nissan összefogás jellege, lényegi sajátossága egy, a szerződés aláírását követő rövid időszak után új megvilágítást kapott: a Nissan elnöke Yoshukazu Hanawa úgy nyilatkozott 1999 júliusában, hogy a japán konszern minél előbb ugyanakkora hányadra kíván szert tenni a Renault-ban, mint amely részese-déssel a francia cégcsoport rendelkezik a Nissanban az együttműködési megállapodás óta. Ez a szándék legalábbis a részleges fúzió jövőképét vetítette előre a partnerek kapcsolatában, a Renault azonban ezúttal sem sietett a konkrét időpont megjelölésével és a japán részvényvásárlás – általa jóváhagyandó – nagyságának közlésével.

A nemzetközi piaci versenyszabályozás szemszögéből tekintve az összefogást, a Renault-Nissan megállapodás – jelentőségénél fogva – nem kerülte el az Európai Unió és Japán versenyhatóságainak figyelmét. A versenyjog érvényesítésének hivatalos őrei azt vizsgálták, hogy ez a kontinenseken átívelő összefogás létrehoz-e piaci dominanciát, illetve a felek együttműködése korlátozza-e a piaci versenyt? Amit az Európai Unió (Európai Közösség) versenyszabályozásából itt célszerű felidézni az az, hogy a Római Szerződés 85. cikkelye (kartelltilalom), továbbá 86. cikkelye (gaz-

dasági erőfölénnyel való visszaélés tilalma), valamint a Tanács későbbi 4064/89. EKG számú rendelete (fúziókontroll) vonatkoznak hatályos jogszabályként a vállalkozási megállapodásokra, fúziós ügyletekre (A 85. cikkelyt az 1997-ben aláírt Amszterdami Szerződés 81. cikkelyre, a 86. cikkelyt pedig 82. cikkelyre számozta át). A 85. cikkely (későbbi 81. cikkely) tiltja a vállalatok közötti olyan megállapodásokat és összehangolt magatartásokat (összejátszásokat), amelyek célja (vagy hatásának eredménye) a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolása, illetve a közös piacon belüli verseny korlátozása, torzítása. A 86. cikkely (későbbi 82. cikkely) megtiltja a domináns versenyhelyzettel való egyoldalú visszaélést, mint a közös piaccal összeegyeztethetetlen vállalati magatartást. Végül a vállalati egyesületekről szóló 1989-es Tanácsi Rendelet a „közösségi léptékű” fúziókra és felvásárlásokra bejelentési kötelezettséget ír elő, a piaci erőfölényt teremtő koncentrációk megakadályozására. (Török, 1999)

Az EU (EK) versenyszabályozásának kezdeti időszakában egy-egy szervezetközi megállapodás, illetve tranzakció kapcsán azt vizsgálta elsődlegesen a közösségi versenyhatóság, hogy az ügylet vállalati együttműködésnek, vagy vállalati koncentrációnak minősül-e? Vállalati együttműködés esetén a további vizsgálódás – a 85. cikkely (későbbi 81. cikkely) illetékességét tartva szem előtt – a versenykorlátozó „összejátszás” tényének megállapítására, avagy kizárására irányult. A koncentrációt eredményező vállalati egyesületeket és felvásárlásokat viszont – a 86. cikkely (későbbi 82. cikkely) értelmében – a piaci erőfölénnyel való visszaélés szempontjából minősítették versenyellenesnek, avagy versenykonformnak az EU(EK) Bizottságának felelős munkatársai. A későbbiekben a 4064/89. számú, fentebb hivatkozott rendelet határozta meg viszonylag pontosan, hogy milyen fúziók (egyesületek) és felvásárlások (akvizíciók) tartoznak – méretük miatt – a közösségi szabályozás alá. A rendelet szerint valamely fúziós vagy akvizíciós ügylet akkor minősül „közösségi léptékűnek”, ha az érintett vállalatok világszerte lebonyolított éves összforgalma több mint ötmilliárd ECU, és legalább két érintett vállalatnak az EK-n belüli forgalma több mint 250 millió ECU. (Farkas-Várnay, 2000) A rendeletet 1997-ben módosították: eszerint, ha a fúzióban vagy az akvizícióban résztvevő vállalatok összforgalma eléri a 2,5 milliárd eurót, vagy ha legalább három tagállam mindegyikében a vállalatok forgalma eléri a 100–100 millió eurót, akkor közösségi dimenziójú koncentrációról van szó. (Horváth, 2002)



A Renault-Nissan kontinensközi ügylet esetében a franciák által vásárolt 36,8 százalékos tulajdoni részesedés versenyjogi szempontból tökékoncentrációt eredményezett, éspedig meghatározó befolyás szerzésével (a Renault-t követő második legnagyobb Nissan-részvénytulajdonos mindössze 3,5 százalékos részvéncsomagot birtokolt). Ami az akvizíció méretét, dimenzióját illeti, a két vállalatcsoport együttes forgalma sokszorosan meghaladta az EU (EK) Bizottsága által korábban meghatározott, illetve módosított nagyságrendeket, így a szerződő feleknek – a 4064/89. számú rendelet előírása szerint – a megállapodást követő egy héten belül értesíteniük kellett a tranzakcióról a közösségi versenyhatóságot. A koncentrációt ellenőrző brüsszeli munkacsoport a következőkben arról formált véleményt, hogy az összefogás miként hat az ún. „érintett piacra”. Tekintve, hogy a Közösség piacértelmezési gyakorlatában külön-külön képezi vizsgálat tárgyát a „releváns földrajzi piac” és a „releváns termékpiac” (Lakner-Szijjártó, 1996), a versenyhatóság mindkét vetületben elemezte a Renault-Nissan megállapodás piaci konzekvenciáit. Végső kimenetelében a Bizottság versenyügyekkel foglalkozó igazgatóságának fúziós munkacsoportja nem mutatott ki olyan koncentrációs hatást az összefonódás kapcsán, ami korlátozná, akadályozná az autópiacon versenyt az Európai Unió tagállamaiban. (Versenyfelügyeleti Értesítő, 1999) Hasonló következtetésre jutott Japánban a szigetország versenyhatósága is.

#### A vállalatközi integráció erősödése

A gyakorlati együttműködés kibontakozását követően (döntési és koordinációs mechanizmusok fokozatos bevezetése, a Nissan Revival Plan kidolgozása és lendületes megvalósítása, szervezeti kultúrák közelítése), szükségszerűen merült fel a kooperáló partnervállalatok között a kapcsolatrendszer teljes körű áttekintésének újólagos igénye. E felülvizsgálat eredményeként hoztak határozatot 2001 őszén egy önálló jogi személyiségű „ernyő szervezet” létrehozásáról, amelynek a közös stratégiára vonatkozó döntéshozatali folyamatok meggyorsításában szántak szerepet. Az új közös vállalat alapvető feladatát a termékfejlesztéstől az értékesítésig terjedő együttműködés átfogó koordinálásában jelölték meg. A „joint-management company” létrehozása kapcsán a két fél határozottan leszögezte, hogy mindketten elutasítják a DaimlerChrysler fúzió mintájára történő totális egyesülést, mert – az integráció erősítésével párhuzamosan – fenn akarják tartani a két autógyártó „független karakterét”. (Zaun, 2001)

A viszonylagos különállás deklarálása ez esetben a Renault-Nissan összefogás olyan vetületeire irányította rá a figyelmet, amelyek viszont – az összefogás előzőekben jelzett vonásaival szemben – a stratégiai szövetség jellegzetességeivel rokoníthatóak. A szerteágazó együttműködés keretében ugyanis additív, versenyt megőrző és komplementer típusú kooperációk (Tari, 1998) alakultak ki a gépjármű ágazatban közvetlen versenytársnak számító felek között. Az „additív” típusú, nagyságrendi megtakarításokkal járó kooperatív tevékenység során a partnerek új közös autómódellekkel jelennek meg a piacon (például a közösen kifejlesztett Renault-Nissan kisautóval). A „versenyt megőrző” típusú kooperációban – amely együttműködésre úgyszintén a gazdaságos termelés követelménye készíti a két céget – több millió darab gépkocsit terveznek előállítani – közös platformokon – a Renault és a Nissan egységei (például az alsó középkategóriás Renault Mégane és Nissan Almera egymással versenyző utód-modelljeibe építik be a közös padlóláncokat). Végül a „komplementer” együttműködés során a partnerek kölcsönösen használják fel a világ különböző régióiban működtetett termelőegységeiket és forgalmazási hálózataikat (például a Renault, a Nissan észak-amerikai értékesítési hálózatának segítségével kíván néhány év után ismét fellépni az USA autópiacon a merész formatervezésű „Avantime” buszlimuzinnal és a „Safrane” utódjának számító „Vel Satis” szedán-luxusautóval).

A Renault SA és a Nissan Motor Co. „a kapcsolatok szorosabbá fűzésének jegyében” 2001 október végén állapodott meg arról, hogy a japán cég 15 százalékos részesedést szerez a Renault-ban, míg a francia autógyártó 44,4 százalékra növeli a Nissanban birtokolt tulajdoni hányadát. A megállapodás 2002 közepéig irányozta elő a Nissan számára a Renault-részvények vásárlását (állami kézben lévő részvények eladása, illetve újonnan kibocsátott Renault-részvények értékesítése útján). A felek ugyancsak a jelzett időre tervezték növelni a Renault tulajdoni részesedését (előreláthatóan új Nissan-részvények kibocsátásával). A kereszttulajdonlás létrejöttét nemcsak racionális, hanem emocionális okokból is szükségesnek ítélték a partnervállalatok, aminek – megfogalmazásuk szerint – „motiváló hatása lesz az elmélyülő szövetség működésére”. (Zaun-Ingrassa, 2001; Napi Gazdaság, 2001)

A két vállalatcsoport közeledésének folyamatát tovább követve, újabb mozzanatként lehet értékelni Carlos Ghosn 2002 májusában tett nyilatkozatát. A japán cégnél sikert-sikerre halmozó, időközben vitathatat-



lanul az első számú Nissan-vezetővé előlépett francia menedzser lehetségesnek mondta ugyanis, hogy – Louis Schweitzernek, a Renault elnök-vezérigazgatójának 2005-re tervezett visszavonulását követően – egy személyben átvenné a Renault és a Nissan elnöki, valamint vezérigazgatói posztjait. A közös elnök-vezérigazgató személye biztosítékot jelentene arra, hogy „a két cég stratégiája kompatibilis maradjon a jövőben” – vélte Ghosn. (Zaun, 2002) A maga részéről Schweitzer eltérően nyilatkozott az utódlás kérdéséről: elképzelése szerint a Renault-nál különválasztanák az igazgatótanács elnöki posztját a konszern munkaszervezetének vezérigazgatói posztjától. Ez esetben Ghosn kapná a vezérigazgatói megbízást, míg Schweitzer megőrizné az igazgatótanács elnöki székét. (The Wall Street Journal Europe, 2002c)

Mindent egybevetve, a Renault-Nissan „házasság” olyan szervezeti szimbiózis jegyeit mutatja néhány eltelt év után, amelyben kifejezésre jutnak – bizonyos mértékig „vegyesen” – a stratégiai szövetség, a felvásárlás és a fúzió jellegzetességei.

Versenyjogi szempontból kétségtől vállalati koncentrációról van szó, konkrétan a Renault számára meghatározó befolyást biztosító akvizícióról. A Renault SA ugyan nem szerzett többségi részesedést a Nissan alaptőkéjében, legnagyobb részvényesként azonban „de facto” (ténylegesen) irányítja a japán vállalatcsoportot. (A Renault 2002 tavaszától rendelkezik 44,4 százalékos részvénycsomaggal, míg a Nissan csupán 13,5 százalékos részesedésre tett szert ugyanezen időszakról a Renault-ban.)

A stratégiai menedzsmentelmélet nézőpontjából szintén az állapítható meg első megközelítésre, hogy a Renault-Nissan összefogásban a japán fél elveszítette stratégiai döntéshozatali önállóságát, azaz kapcsolatuk nem tekinthető vállalatközi együttműködésnek, független szervezetek stratégiai szövetségének. Ugyanakkor a partnervállalatok viszonylagos különállása, deklaráltan „független karaktere” azt jelzi, hogy nem tűnt el a két konszern közötti szervezeti határvonal, nem került sor teljes összeolvadásra vagy beolvadásra (maguk az együttműködő felek is elhatárolódtak a „totális egyesülés” lehetőségétől). Továbbá az sem állítható, hogy a Nissan „lecsúszott volna” egy alárendelt leányvállalat státusába, mert a japán cégcsoport mozgásteret nem szűkült le lényeges mértékben olyan alapvető vállalati funkciók gyakorlásánál, mint a kutatás-fejlesztés, a termelés, vagy a marketing-értékesítés. Sőt, az évről-évre erősödő Renault-Nissan integráció számos eleménél kimutathatóak az egyen-

rangú stratégiai partnerségre való törekvés ismérvei (közös indított projektek, joint venture alapítások, vállalatközi menedzser mobilitás stb).

Végül felvetődhet a kérdés, miért választotta a Renault – versenystratégiájának eszközeként – a kockázatosabb megoldást, az akvizíciót, és miért nem ítélte előnyösebbnek a kevesebb elkötelezettséggel és kölcsönösen kisebb mérvű függőséggel járó, „tisztán” szövetségi kapcsolatok ápolását a Nissan-nal? A válasz – megítélésünk szerint – a Nissan előzőleg kialakult súlyos gazdálkodási helyzetében, eladósodottságában keresendő: a japán cégcsoportnak sürgősen mentőővre volt szüksége, s ezt csak komoly tőkeinjekció révén tudta biztosítani a Renault. A „szokásos” stratégiai szövetségben rendelkezésre álló erőforrások minden valószínűség szerint kevésnek bizonyultak volna a Nissan számára, s ezért döntött végül is a Renault a sajátosan hibrid jellegű „akvizíciós szövetség” mellett, tartózkodva egyidejűleg attól, hogy egyetlen döntési központtal bíró szervezetbe olvadjon partnerével. A tulajdonosi kötelék szerencsés módon a Renaultnak is előnyére vált, mert az „együttélés” harmadik évében az immár látványos eredményeket produkáló Nissan segítette ki nyereségével a fő részvényesét. (Az előrejelzések szerint a 2002. év második felében már 900 millió euróval járul hozzá a Nissan a francia autógyártó eredményéhez.) (Zaun, 2002d)

A Renault-Nissan összefogás távolabbi jövőjét mérlegelve valószínűsíthető, hogy – amennyiben a Nissan hasonló nagyságrendű tulajdoni részesedést szerez a Renault-ban – a kapcsolatrendszer átalakulhat „részleges fúzióvá”. Különösen akkor van realitása az ilyen összefonódásnak, ha – Carlos Ghosn elképzelése szerint – a két vállalatcsoport csúcspannusa egyetlen személy, a közös elnök-vezérigazgató kezébe kerül át néhány éven belül.

#### Hivatkozások

- Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- B. T. J. (2002): Bővíti kapacitását a Nissan az USA-ban. NAPI Gazdaság, június 25.
- Barnard, B. (2000): Renault's renaissance. Europe, July-August
- Culpan, R. (2001): Global business alliances. Theory and practice. Quorum Books, Westport
- Direct (1999): le Journal du Management Renault, Mars-Avril
- Donada, C. – Garrette, B. (1995): Le partenariat vertical: définitions et exemples. Les cahiers de recherches. Groupe HEC, Jouy-en-Josas



- Farkas B. – Várnay E. (2000): Bevezetés az Európai Unió tanulmányozásába. JATEPress, Szeged
- Figyelő (1997): Francia autóipar – a függetlenség csapdája. Augusztus 28.
- Flament, A.-E. – Fujimura, S. – Nilles, P. (2001): Renault and Nissan – a marriage of reason. INSEAD-EAC, Singapore
- Ghosn, C. (2002): Saving the business without losing the company. Harvard Business Review, January
- G. S. (2000): Ismét költségsökkentést tervez a Renault. NAPI Gazdaság, február 10.
- G. S. (2001): Rekordprofitot ért el a Nissan Motor. NAPI Gazdaság, május 19.
- G. S. (2002a): Amerikai terjeszkedésbe kezd a Nissan. NAPI Gazdaság, május 9.
- G. S. (2002b): Piacra lép a Renault-Nissan frigy első gyümölcse. NAPI Gazdaság, február 28.
- G. S. (2002c): A Nissannak köszönhetően nyereséges a Renault. NAPI Gazdaság, február 14.
- Harvard Business Review Paperbacks (2001): Harvard Business Review on mergers and acquisitions. Harvard Business School Press, Boston
- Haspeslagh, P. – Jemison, D. B. (1991): Managing acquisitions – creating value through corporate renewal. The Free Press, New York
- Horváth Z. (2002): Kézikönyv az Európai Unióról. Magyar Országgyűlés, Budapest
- HVG (1999a): Renault-Nissan frigy – egy francia Tokióban. Április 17.
- HVG (1999b): Leépítés a Nissannál – lemenő nap. Október 30.
- K. S. (1999): Szigorú Renault-menedzser a Nissannál. NAPI Gazdaság, október 20.
- Lakner Z. – Széjjártó I. (1996): Versenyelénkítés, iparpolitika és fúziókontroll. Európa Fórum, 2. szám
- Lamming, R. (1993): Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply. Prentice-Hall International, London
- Lavin, D. (1998): Amid mergers, Renault stand alone. The Wall Street Journal Europe, May 15-16.
- Marosi M. (1997): Távol-keleti menedzsmet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Midler, C. (1994): L'auto qui n'existait pas. InterÉdition, Paris
- Miller, S. (2002): Renault's operating margin declines. The Wall Street Journal Europe, February 13.
- Miller, S. – Zaun, T. (2001): Renault and Nissan create new group, enhancing alliance. The Wall Street Journal Europe, October 15.
- Mockler, R. J. (1999): Multinational strategic alliances. John Wiley & Sons, Chichester
- Molnár M. (2000): Vállalatfelvásárlások és -összeolvadások. Vezetéstudomány, 7-8. szám
- NAPI Gazdaság (2000): Elmarad az osztalékfizetés a Nissannál. Március 31.
- NAPI Gazdaság (2001): Erősíti kapcsolatait a Nissan és a Renault. Október 31.
- NAPI Gazdaság (2002a): Csökkent az állami tulajdon a Renault-ban. Április 5.
- NAPI Gazdaság (2002b): A Standard & Poor's javított a Nissan hitelbesorolásán. Május 13.
- NAPI Gazdaság (2002c): Kínában terjeszkedik a Nissan Motor. Szeptember 20.
- Nissan Motor Co., Ltd. (2000): Fact File
- Ono, Y. (2000): Nissan Motor posts a large net loss for latest year. Asian Wall Street Journal, May 22.
- Picot, G. (szerk.) (2002): Handbuch Mergers and Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Renault SA (2000): Annual Report 1999.
- Rock, M. L. – Sikora, M. (szerk.) (1994): The mergers & acquisitions handbook. McGraw-Hill, New-York
- Sudarsanam, P. S. (1995): The essence of mergers and acquisitions. Prentice Hall, London
- Sz. J. (2001): A Nissan követésébe kezdett a Toyota. NAPI Gazdaság, április 10.
- Tari E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari E. – Buzády Z. (1996): Versenyársak közötti stratégia szövetségek a világ autógyártásában. Szervezetek-Struktúrák-Stratégiák. Ipargazdasági Szemle, 1-3. szám
- The Wall Street Journal Europe (2001a): Renault and Nissan will consolidate procurement units. March 13.
- The Wall Street Journal Europe (2001b): Nissan changes management as part of revival plan. March 22.
- The Wall Street Journal Europe (2001c): Renault plans to return to Peru. January 10.
- The Wall Street Journal Europe (2002a): Rescued by Renault, Nissan now works to return the favor. April 5.
- The Wall Street Journal Europe (2002b): Nissan obtains Renault autos to sell in European markets. June 11.
- The Wall Street Journal Europe (2002c): Renault chairman appoints Nissan's Ghosn as next CEO. April 29.
- Tierney, C. – Zammert, A. (2002): Renault-fejlesztések – második generáció. Figyelő, Augusztus 1-7.
- Török Á. (1999): Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Miniszterelnöki Hivatal, Budapest
- Versenyfelügyeleti Értesítő (1999): A Renault SA irányítástervezése a Nissan Motor Co. Ltd. és a Nissan Diesel Motor Co. Ltd. felett. Október
- Williams, M. (2001): Ghosn intends to remain with Nissan for the long haul. The Wall Street Journal Europe, March 23-24.
- Woodruff, D. (2000): Renault, Nissan plan to merge some functions. Asian Wall Street Journal, May 16.
- Zaun, T. (2001): Nissan and Renault offer details on integration. The Wall Street Journal Europe, October 31.
- Zaun, T. (2002a): Nissan meets cost-cut targets a year ahead of schedule. The Wall Street Journal Europe, February 11.
- Zaun, T. (2002b): Nissan, helped by cost cuts, expects to post 12% rise in net. The Wall Street Journal Europe, May 10-12.
- Zaun, T. (2002c): Nissan shifts focus to universal strategy. The Wall Street Journal Europe, October 10.
- Zaun, T. (2002d): Nissan boosts profit forecast. The Wall Street Journal Europe, October 24.
- Zaun, T. – Ingrassia, P. (2001): Discussions advance on size of stake Nissan plans to purchase in Renault. The Wall Street Journal Europe, October 30.